

# 小结跨文化人力资源管理理论

李元勋 王子哲 唐炎钊

(厦门大学管理学院 福建厦门 361005)

**内容摘要:**由于目前世界一体化进程的加快,在跨文化背景下的人力资源管理的理论越来越受到关注。本文作为跨文化人力资源管理做个初步的了解。所谓跨文化人力资源管理就是跨文化企业的人力资源管理。跨文化企业,顾名思义,是指由来自不同文化背景的存在跨文化差异的员工所组成的企业。在跨文化人力资源管理中,由于企业或公司是由两国或多国企业合伙在东道国组成的跨地域、跨民族、跨政体、跨国体的跨文化经营管理的经济实体,所以文化因素对跨国企业的影响是全方位、全系统、全过程的。其与单一文化背景下的人力资源管理相比,更具有差异性、复杂性和全面性。

**关键词:**跨文化;跨文化管理;跨文化人力资源管理

在介绍跨文化人力资源管理的相关理论之前,有必要先对跨文化人力资源管理做个初步的了解。所谓跨文化人力资源管理就是跨文化企业的人力资源管理。跨文化企业,顾名思义,是指由来自不同文化背景的存在跨文化差异的员工所组成的企业。在跨文化人力资源管理中,由于企业或公司是由两国或多国企业合伙在东道国组成的跨地域、跨民族、跨政体、跨国体的跨文化经营管理的经济实体,所以文化因素对跨国企业的影响是全方位、全系统、全过程的。其与单一文化背景下的人力资源管理相比,更具有差异性、复杂性和全面性。

跨文化人力资源管理作为跨文化管理的一个分支,其相关理论的渊源自然也得从跨文化管理理论的相关理论入手,因此通过着重介绍跨文化管理的理论渊源,我们从中可以窥见跨文化人力资源管理理论的发展历程。这些理论大多是以跨文化企业的典型合资企业为研究对象的。

(一)霍氏的“文化维度论”。它是由国际著名跨文化管理学家霍夫斯泰德提出的。在 1974 年,他和助手对 IBM50 多个不同国家的职员进行了问卷调查,并对有关价值观问题进行了统计分析。他们发现,这些人力资源管理问题主要包括:社会的平等,包括与当权者的关系;个人与群体之间的关系;男女观点,身为男孩或女孩的社会涵义;处理不确定事物的方法。于是霍夫斯泰德教授把这些问题组成了民族文化差异的四个维度:“权力差距”、“不确定性规避”、“男性度与女性度”、“个人主义与集体主义”。

权力差距指的是不同国家在对待人与人不平等这一基本问题的不同态度。权力差距指数的大小反映了管理中的上下级关系。在权力差距小的国家里,例如美国,下属对上级的依赖是有限的,并且偏好商量,即下属和上司是相互依赖的。在权力差距大的国家里,例如中国,下属对上级的依赖很大。

不确定性规避是指具有某种文化的人们对不确定性和未知情景感到威胁的程度。这种感觉是因为紧张而产生的,人们需要对未知的情景作出可靠的预测,需要成文或不成文的规则。在强回避不确定性文化中,人们对法律、规章制度的需要是以情感为基础的;在弱回避不确定性文化中,人们能够容忍各种各样的想法。

男性度是指社会中两性的社会性别角色差别清楚,男人应该表现的自信、坚强、注重物质成就;而女性应该表现得谦逊、温柔、关注生活的质量。女性度是指社会中两性的社会性别角色相互重叠,男人和女人都表现的谦逊、温柔、关注生活的质量。在不同的国家里,男女两性之间的差距是不同的,越是女性气质的国家,这种差距越小。

个人主义指的是人与人之间的关系比较淡漠,人们只顾及他自己及其直系家属。与此相对照,集体主义则强调人与人之间的紧密关系,相互结合在一起,组成一个集团。这种集团本文获“厦门大学新世纪优秀人才支持计划资助”以及“2003 广东省重点科技项目《高科技合资企业管理创新研究》的资助”。

为他们提供终生的保护,而他们则必须始终忠诚与自己的集团。

在 1986 年,霍夫斯泰德教授在巴黎举行的“中国价值及对现代管理的影响”学术会议上,提出了他的儒学动力论,他认为在中国的价值文化中,对个人管理、家庭方面的关切显得极为重要。

(二)莫朗的跨文化组织管理理论。莫朗在《跨文化组织的成功模式》与《文化协和管理》两书中提出,跨文化组织模式的管理有效性的依据是存在一种潜在的最佳协和作用,它对减少由于一起工作时不时不可避免产生问题所带来的损失是可行的。

关于跨文化协同管理中文化一体化的功效指标莫朗认为:(1)文化一体化是一个动态的过程;(2)包含着两种经常被认为是相反的观点;(3)拥有移情和敏感性;(4)意味着对发自他人信息的解释它拥有适应性和学习性;(5)协同行动共同工作;(6)群体一致的行为大于各部门独立行动之和;(7)拥有创造共同成果的目标;(8)它与 2+2=5 相关而不是 4 由于跨文化障碍其文化协同方程可能为 2+2=3 只要不是负数便获得了进步;(9)对其他不同文化组织的

正确且透彻的理解;(10)文化一体化而非单方的妥协;(11)文化一体化并非指人们要做事而是基于文化而行为时所创造的事;(12)文化一体化仅产生于多元化组织为达到共同目标而联合努力的过程中。

(三)阿德勒的文化协调配合论。阿德勒将其文化协调配合论定义为:处理文化差异的一种方法包括经理根据个别组织成员和当事人的文化模式形成的组织方针和办法的一个过程。这一理论也可解释为文化上协调配合的组织所产生的新的管理和组织形式,这一组织超越了个别成员的文化模式。这种处理方法是承认由多种文化组成的组织中各个民族的异同点,并把这些差异看成是构思和发展一个组织的有利因素。

(四)斯特文斯的组织隐模型论。斯特文斯的组织隐模型论是霍夫斯泰德理论的延伸,他认为,权利距离与中央集权相关,而不确定性避免和形式化——即对正式规则和规定的需要,将任务派给专家等有关。因此,不同的国家在组织观念上有不同的理解。

(五)彼得·基林的合资企业经营论。彼得·基林认为衡量合资企业经营好坏可以有两种方法:一是由合资企业经营按照其主观感受进行评定;方法二认为合资企业是否成功有两个标志——其一是趋于破产时对固定资产实行转让,其二是由于完成状况差而导致重大的改组。他指出合资企业难以管理的原因不在于其任务格外困难,而在于这是一种相当不易管理的组织形式。其困难不在于外部,而在于内部,即合资企业有一个以上的母公司。他还着重指出,诚意和技术是合资企业取得成功的关键。而且相比较而言,主要经验不在技术方面,而在人际关系方面。在合资企业中,最主要的建立一种关系,使来自四面八方的不同公司的人们能够一起工作,其关键在于能正确地协调周围的环境。合资企业要成功,必须做到:合营者要选好;合资企业的基础设施要制定好;合资企业的领导班子要好。

(六)保罗·毕密斯的合资企业论。保罗·毕密斯通过对 27 个发展中国家的 66 家合资企业进行广泛调查,在收集资料并对其中 12 家核心企业进行重点调查的基础上,在其所著的《发展中国家的跨国合资企业》一书中对发展中国家的经营管理进行了深入的分析。他认为,合资双方的需要和承诺是合资企业取得成功的先决条件。由于充分尊重了双方的需要和履行各自的承诺,企业都取得了令人满意的经营成果。

以上简要的论述了国外学者的较有影响的一些关于跨文化人力资源管理理论,下面介绍我国关于这方面的理论。在我国,最早进行跨文化人力资源管理研究的著作是上海的陆红军与 1980 年代出版的一部著作《人力资源发展跨文化学论》。该书是一部各国学者在中国探讨跨文化人力资源开发的会议论文集,该会议举办了多届,开创了我国学者研究跨文化人力资源的先河。

比较有影响的是华东师范大学的俞文钊教授对共同管理文化的研究,以及在此基础上的中国跨文化管理的新理论——整合合同化理论(Integrating Assimilating Theory, IAT)。

1. 整合合同化理论的定义和特点。整合合同化理论(Integrating Assimilating Theory, IAT)是共同管理文化模式的进一步推广与提高,指跨文化企业主动整合企业内外资源,实现对多文化环境与多元化员工的同化,建立具有独特性、主动性、发展性、层次性特征的管理组织与结构、管理过程、人力资源系统、企业文化氛围,促进跨文化企业取得经济与社会效益。

IAT 具有以下五个特征:

(1)整合合同化理论进一步阐明了跨文化的三个层次:从宏观方面来看,国际企业跨文化经营,东道国与母国之间文化可能有显著差异,需要进行适应化调整,达成整合与同化——第一层次。从国际企业内部进行微观分析,企业组织内部各部门各分支机构的不同文化氛围,对跨文化管理同样具有重要影响。如何完成组织之间、团队与团队之间的协同合作,达成灵活和谐的组织网络构建——这是整合合同化的第二层次不同社会文化背景的员工进入国际企业,如何使多元化员工达成共同愿景,增进组织智商——这是整合合同化的第三层次。

(2)整合合同化理论是一个系统理论对于跨国企业主文化、企业内部部门子文化均应采取以系统论的观点进行研究。

(3)整合合同化理论是在共同管理文化模式的基础上发展总结出的理论,并与一些相关理论有相通之处。例如,莫朗以“最佳协和作用”来评价跨文化管理模式的有效性;阿德勒也在其“文化协调配合论”中,提出了跨文化管理中文化协调的方向、处理方法和有益建议等。

(4)整合合同化理论指出,成功的跨文化管理必须是跨文化企业作为一个行动主体主动进行的。

5. 整合合同化理论认为,跨文化企业的管理应当具有动态性与

发展性。

2. 中外合资企业文化整合同化的五个维度。

(1)理性管理与人性管理。西方的理性管理与中国的人性管理在合资企业中相互整合,使企业中既依靠法规、纪律、规章、规则、计划及其组织机构模式等进行管理,同时又以社会的人性假设为基础,确定管理思想、制定管理原则和选择管理方法。

(2)民主与集中。西方民主与中国民主集中制相互整合,形成民主管理与集中管理相结合的管理形式。

(3)法制管理与道德约束。西方社会以法制管理为主,中国则更强调道德上的约束两种不同观念在合资企业中整合而形成新的管理模式。

(4)物质激励与精神激励(同步激励论)。西方文化强调以物质刺激来调动职工的积极性,认为物质基础与经济利益是衡量一个人的价值的重要标准,西方人更加看重结果与事实,实际的工作业绩便是个人能力的体现。中国的传统文化则更为注重思想,关注精神方面的满足。俞文钊教授提出了同步激励论指出有效的激励方式为物质激励与精神激励相结合。(5)个人主义与集体主义。西方个人主义与中国集体主义的整合同化,不仅可以极大地激发员工的开拓创新精神,而且在正确处理国家、集体、个人三者的关系中,更为客观、符合实际,从而极大地提高企业的内聚力和创造力。

3. 运用整合合同化理论对跨文化人力资源管理进行战略转变。国际企业要形成一定的组织文化,使组织内个人、团体、职工能够具有大致相同的价值观,能在一起共同工作因此要形成统一的人力资源政策,以保证进行有效的选聘与提升。至今为止,许多跨国公司利用移居国外的经理人员来管理海外企业的经营,他们感到只有派出“自己人”才能有利于进行控制。今天,更为普遍的做法是使用当地的经理人员,因为当地人能较好地了解和顾客,能更有效地在当地环境中工作。因而,当今的跨文化企业的管理更为重视人的跨文化适应性及其与组织目标、组织价值观相一致的个人素质。

在了解跨文化人力资源管理的相关理论后,再分析当今跨文化人力资源管理呈现新的可能发展趋势。

可能趋势之一:企业人力资源管理部门职能的弱化及向直线管理部门的第二回归。巨型跨国公司或合资企业新的市场环境中发现其巨大规模不再是优势,出于激烈竞争的压力,也在集团内部实行所谓的“内部的企业家”式的管理方式,把全球几十万人的大公司编成数百个相对独立的、自负盈亏的成本——利润中心。这些成本——利润中心享有巨大的自主权,其人力资源管理部门的职能弱化就不可避免。

可能趋势之二:人力资源职能的分化。人力资源的全部职能可以简单概括为:人力资源的获取、保留、发展和协调。如果这四大职能在其发展过程中逐步形成与完善的话,那么,随着企业外部经营环境的变化,以及企业专项咨询服务业的发展,这些职能将再次分化。企业的管理职能是企业实现其经营目标的手段,企业可能根据其业务需要对这些手段进行重新分化组合,以达到其在特定环境下的最佳管理。

可能趋势之三:人力资源的强化。人力资源管理的强化趋势,看起来似乎与上述两方面的内容相互矛盾,实则是同一个问题的不同侧面。而非全部职能。实际上,在某些职能不断弱化与弱化的同时,人力资源管理的另一些职能却在逐步加强。

可能的趋势之四:政府部门与私营机构的人力资源管理方式趋于一致。从人力资源的各项流程看,在跨文化人力资源管理中应该关注一下一些问题:企业社会化政策选择问题;员工政策选择与资源开发问题;员工行为评估问题;薪酬与奖励问题;职业生涯发展问题。

**参考文献:**

- Geert Hofstede: Whaticulture? AreplytoBaskerville, Accounting, Organizations and Society 28(2003) 811-813.
- Rachid F. Baskerville: Hofstede never studied culture, Accounting, Organizations and Society 28(2003) 1344.
- Sylvie Chevrier: Cross-cultural management in multinational project group, Journal of World Business 38(2003) 141-149.
- Chew W. Chow, Graeme L. Harrison, Jill L. Mc Kinnon, Anne Wu: Theorizing organization.
- 赵曙明,杨忠编著:国际企业:跨文化管理,南京大学出版社 1993 年 4 月版。
- 帕特森·恩特·马尔科姆·华纳编著:《跨文化管理》,东北财经大学出版社 1999 年 8 月版。
- 俞文钊,费咏译解,范津源编著:合资企业的跨文化管理,人民教育出版社 1996 年 8 月版。
- 严文华,宋继文,石文典编著:跨文化企业管理心理学,东北财经大学出版社 2000 年 3 月版。
- 杨芳:跨文化管理模式的选择,企业改革与管理 2002 年第 11 期。
- 蔡斐、蔡斌:略论企业跨国经营中的跨文化管理,经济与管理 2002 年第 1 期。
- 胡建新(美)莫希·巴奈:中国国有企业和中外合资企业中的领导风格及异化:比较与启示,南开商业评论,2002 年第 6 期。
- 司干宇,高晓芹:中西企业文化融合与跨文化管理,2004/20 总第 304 期商业研究。